

Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến kết quả hoạt động kinh doanh - Trường hợp của Ngân hàng Sacombank Chi nhánh Hải Phòng¹

Hoàng Anh Duy - Nguyễn Phương Thảo

Đại học Ngoại thương

Ngày nhận: 08/06/2021

Ngày nhận bản sửa: 07/07/2021

Ngày duyệt đăng: 26/07/2021

***Tóm tắt:** Hội nhập kinh tế toàn cầu đem lại cho doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội và thách thức, đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng những giá trị riêng, thể hiện qua văn hóa doanh nghiệp. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Thương tín (Sacombank) là một trong top đầu những ngân hàng được đánh giá có văn hóa mạnh, lấy nhân viên là nòng cốt để phát triển. Bài nghiên cứu khảo sát mối tương quan giữa văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng dựa trên mô hình Denison. Dữ liệu thu được từ khảo sát 160 nhân viên tại chi nhánh trong quý 4 năm 2020 và được phân tích qua phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy: Khả năng thích ứng và Sự tham gia là 02 nhóm nhân tố*

A study on corporate culture and business results - The case of Sacombank Hai Phong branch

Abstract: Global economic integration brings firms in Vietnam both opportunities and challenges which requires firms to build their values. To enhance their positions, firms need to develop organizational cultures. Saigon Thuong Tin Commercial Joint Stock Bank (Sacombank) is one of the top Vietnamese banks which have strong cultures, making human resources the core element for development. The paper examines the relationship between Organisational Culture and Business Performance of Sacombank, Hai Phong Branch according to Denison Model. Data collected from 160 employees of Sacombank, Hai Phong Branch in the last quarter of 2020 were analyzed by using SPSS software. The results show that Involvement and Adoption are two elements that have the greatest impact on Business Performance of Sacombank, Hai Phong Branch, thus setting out measures for managers and employees to develop organisational culture that increases bank performance.

Keywords: Corporate culture, business results, Sacombank Hai Phong Branch

Hoang, Anh Duy

Email: Duyha@ftu.edu.vn

Nguyen, Huong Thao

Email: Npt.0506@gmail.com

Organization of all: Foreign Trade University

¹ Bài viết này là sản phẩm của Chương trình nghiên cứu mã số “FTURP02-2020-09” do Trường Đại học Ngoại thương tài trợ với chủ đề “Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến hoạt động của các doanh nghiệp tại Việt Nam”.

văn hóa doanh nghiệp có tác động lớn nhất đến kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng, từ đó nghiên cứu đề xuất những giải pháp cho Ban lãnh đạo và nhân viên ngân hàng trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm thúc đẩy kết quả hoạt động kinh doanh.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, Kết quả hoạt động kinh doanh, Sacombank

1. Giới thiệu

Văn hóa là một khái niệm có phạm trù rộng, phản ánh mọi mặt đời sống tinh thần con người. Kotter & Heskett (1992) cho rằng văn hóa tượng trưng cho một hệ thống độc lập bao gồm các giá trị và cách ứng xử chung trong một cộng đồng, có khuynh hướng duy trì trong một thời gian dài. Theo Thakor (2015), văn hóa là những kì vọng và giá trị phản ánh các quy tắc nhằm xác định suy nghĩ và hành vi của mọi người trong tổ chức. Turner (1990) định nghĩa văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là một mẫu các giá trị cơ bản được phát minh, khám phá hoặc phát triển bởi một nhóm nhất định để giải quyết các thách thức bên ngoài và các tích hợp nội bộ cũng như giúp các thành viên mới có nhận thức và suy nghĩ chính xác. Cremer (1993) lập luận rằng VHDN là kiến thức được chia sẻ bởi các thành viên, đóng vai trò như một ngôn ngữ chung của tổ chức. VHDN là tập hợp các biểu tượng, niềm tin, phong tục tập quán được chia sẻ và nối tiếp bởi các nhân viên trong một tổ chức. Khi tổ chức có văn hóa mạnh mẽ, nhân viên sẽ có những quan niệm và tư tưởng đồng nhất, điều này giúp các nhà lãnh đạo tổ chức dễ dàng hơn trong việc ra quyết định và giao nhiệm vụ cho nhân viên. Những giá trị này chính là những đặc điểm cơ bản giúp phân biệt tổ chức đó với tất cả các tổ chức khác (Maloney & Federle, 1990). Ngay cả khi nhân viên thay đổi thì các giá trị này vẫn tồn tại (Kotter & Heskett, 1992). VHDN được coi như

tính cách riêng của một tổ chức, cho dù các thành viên có trình độ nhận thức và hiểu biết khác nhau, họ vẫn luôn chia sẻ VHDN theo một cách giống nhau (Denison, 1990, Calori & Sarnin, 1991; Kotter & Heskett, 1992; Gordon & DiTomaso, 1992). VHDN được xem là một phần trong vốn xã hội tạo nên tài sản vô hình quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, tạo nên lợi thế cạnh tranh cũng như sự khác biệt của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh bên cạnh các yếu tố như nguồn nhân lực, công nghệ, chiến lược, nguồn vốn (Barney, 1986; Denison, 1990, Schein, 1992; Kotter & Heskett, 1992; Gordon & DiTomaso, 1992; Denison & Neale, 1996). Thông qua văn hóa, người đứng đầu có thể ảnh hưởng tới tư tưởng, suy nghĩ, hành động của từng cá nhân cũng như ảnh hưởng đến khách hàng và đối tác (Noe, 2013). VHDN là chìa khóa quyết định sự thành công của một tổ chức. Khi nhân viên làm việc trong môi trường mà họ cảm thấy hài lòng, họ thường hoàn thành công việc ở mức độ tốt hơn.

Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) là một trong top đầu những ngân hàng quan tâm đến nguồn nhân lực, lấy nhân viên là nòng cốt để phát triển. Được đánh giá là một ngân hàng có văn hóa tương đối mạnh, Sacombank luôn không ngừng phát huy những điểm mạnh và cải thiện những điểm thiếu sót để mang lại cho nhân viên một môi trường làm việc năng động, sáng tạo, hiệu quả và thoải mái nhất. Tuy nhiên, trong giai đoạn thực hiện Đề án tái cơ cấu, ngân hàng không thể

không tránh khỏi những thay đổi trong cơ cấu tổ chức, định hướng chiến lược, điều này cũng một phần làm ảnh hưởng đến VHDN của Ngân hàng.

Vì những lí do trên, tác giả đã quyết định nghiên cứu ảnh hưởng của VHDN đến kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng, từ đó có thể giúp định hướng xây dựng ngân hàng có văn hóa mạnh nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh. Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu này, bài viết bao gồm các nội dung sau: tổng quan nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu và thảo luận, khuyến nghị chính sách và kết luận.

2. Tổng quan nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Về cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

Theo Schein (1992), VHDN bao gồm 3 cấp độ: các thực thể hữu hình, các giá trị được tuyên bố và quan niệm, các giả định nền tảng.

Cấp độ thứ nhất - Các thực thể hữu hình: Đây là những giá trị được thể hiện rõ ràng ra bên ngoài, mô tả tổng quan nhất môi trường vật chất và các hoạt động xã hội của một doanh nghiệp, bao gồm Kiến trúc đặc

trung và diện mạo doanh nghiệp; Các lễ kỷ niệm, lễ nghi, sinh hoạt văn hóa; Ngôn ngữ, khẩu hiệu; Biểu tượng, bài hát truyền thống, đồng phục.

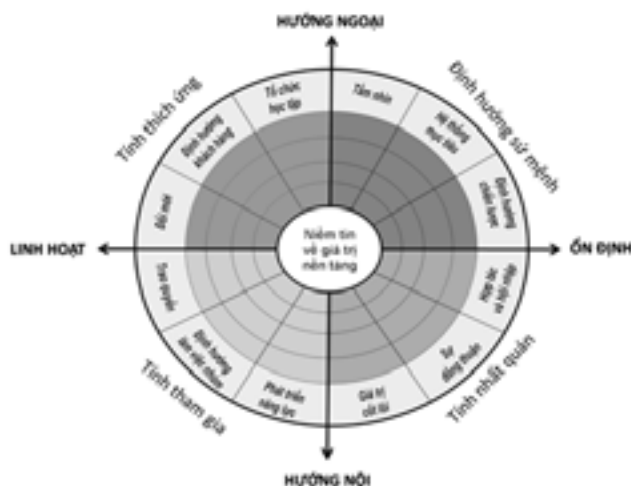
Cấp độ thứ hai - Các giá trị được tuyên bố: Các giá trị được tuyên bố bao gồm Tâm nhìn; Sứ mệnh và các giá trị cơ bản; Mục tiêu, chiến lược.

Cấp độ thứ ba - Quan niệm/ giả định nền tảng: Quan niệm/ giả định nền tảng bao gồm các niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm được công nhận trong doanh nghiệp. Các quan niệm rất khó bị thay đổi, ảnh hưởng đáng kể đến phong cách làm việc, quyết định, giao tiếp và cách ứng xử. Về các đặc điểm của VHDN, theo Denison (1990), VHDN chia thành 04 nhân tố, bao gồm: Tính nhất quán, Sự tham gia, Khả năng thích ứng và Sứ mệnh với 12 giá trị cơ bản nằm trong 04 nhóm nhân tố như Hình 2. Trong mô hình Denison về VHDN, vòng tròn Niềm tin và giá trị nền tảng ở chính giữa hay chính là nhân tố chi phối mọi hành vi của các thành viên trong tổ chức, xây dựng bản sắc riêng biệt cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, mô hình này có thể hiện mức độ Hướng nội/ Hướng ngoại và sự Linh hoạt/ Ổn định cũng như đo lường được văn hóa của doanh nghiệp mạnh hay yếu dựa trên số điểm trung bình từ bảng hỏi gồm 60 câu với thang điểm từ 1 đến 5. Điểm mạnh



Nguồn: Schein (1992)

Hình 1. Cấu trúc văn hóa doanh nghiệp theo mô hình của Schein



Nguồn: Denison (1990)

Hình 2. Cấu trúc văn hóa doanh nghiệp theo mô hình Denison

của VHDN là mức điểm trung bình 4,2 - 5,0; mức độ chấp nhận được là 3,7 - 4,19 và điểm yếu của VHDN là 1,0 - 3,69.

Về mối tương quan giữa văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động kinh doanh

Theo Delaney and Huselid (1996), kết quả hoạt động kinh doanh được thể hiện thông qua nhận thức của nhân viên như về hiệu suất của tổ chức dựa trên chất lượng sản phẩm, phát triển sản phẩm mới, khả năng thu hút lao động, sự hài lòng của khách hàng và mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động, đồng thời cũng đề cập đến những chỉ tiêu doanh số, lợi nhuận, khách hàng để đánh giá về kết quả kinh doanh trên thị trường. Nghiên cứu của Silverzweig và Allan (1976) là nghiên cứu đầu tiên khám phá ra ảnh hưởng của VHDN đến kết quả hoạt động kinh doanh. Nhóm tác giả này đã nghiên cứu 8 công ty và đưa kết luận rằng luôn có sự thay đổi về kết quả hoạt động khi có sự thay đổi về VHDN.

Một nghiên cứu điển hình tại Mỹ là nghiên cứu của Denison (1990) được thực hiện trong khoảng 6 năm trên 34 công ty của Mỹ ở 24 nước công nghiệp khác nhau với

43.747 ý kiến của nhân viên nhằm khảo sát các nhân tố VHDN có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Kết quả thu được 4 nhân tố VHDN bao gồm sự thích ứng, sứ mệnh, tính nhất quán và sự tham gia có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua doanh thu, mức sinh lời trên tài sản hiện có (ROA), chất lượng, lợi nhuận, mức độ hài lòng của nhân viên và hiệu quả chung. Từ đây cũng hình thành lý thuyết hành vi trong tổ chức, có liên kết giữa thể mạnh văn hóa và kết quả hoạt động của công ty.

Theo Kotter & Heskett (1992), các doanh nghiệp tạo dựng được văn hóa mạnh có kết quả hoạt động kinh doanh rất khác biệt so với các doanh nghiệp có văn hóa yếu, điều này được thể hiện rõ qua kết quả tăng trưởng doanh thu, giá trị cổ phiếu và lợi nhuận ròng của doanh nghiệp với kết quả thu được của 207 công ty của Mỹ với 22 ngành công nghiệp khác nhau trong khoảng 11 năm (Bảng 1).

Gordon & Ditomaso (1992) cũng đã công bố nghiên cứu ảnh hưởng của VHDN đến kết quả hoạt động kinh doanh tại 11 công ty bảo hiểm tại Mỹ. Tác giả đưa ra 3 nhân

tổ VHDN là sức mạnh văn hóa, sự thích ứng và sự ổn định ảnh hưởng trực tiếp đến sự tăng trưởng tài sản và lợi nhuận của các công ty này. Đặc biệt, Denison và Neale (1996) đã chỉ ra tác động của các nhân tố của VHDN có thể tác động đến các tiêu chí trong kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó, doanh nghiệp có thể lựa chọn phát triển nhân tố nào của VHDN (sứ mệnh, sự tham gia của nhân viên, khả năng thích ứng, sự nhất quán) để có thể nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của mình. Sau đó, có nhiều nghiên cứu đã sử dụng các nhân tố này để nghiên cứu ở các quốc gia và các lĩnh vực kinh doanh khác nhau như nghiên cứu một số nước Châu Á và ở các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ, cụ thể là Trung Quốc (Mobley và cộng sự, 2005), Hồng Kông (Coffey, 2010), các nước Châu Á (Denison và cộng sự, 2003), các doanh nghiệp ở Nga và Mỹ (Fey và Denison, 2003), các doanh nghiệp các nước Châu Phi (Davidson và cộng sự, 2007) trong đó có các doanh nghiệp trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Đối với các ngân hàng, Olughor (2014) cũng đã chỉ ra sứ mệnh, sự tham gia của nhân viên, khả năng thích ứng, sự nhất quán có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của các ngân hàng tham gia khảo sát. Tại Việt Nam, tác giả Nguyễn Quang Thu và Nguyễn Đại Phước Tiên (2010) cũng đã chỉ ra trong nghiên

cứu của mình rằng VHDN có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

Như vậy, mối tương quan giữa VHDN và kết quả hoạt động kinh doanh có tồn tại và các nghiên cứu trên đây cũng đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa VHDN và kết quả kinh doanh, cụ thể là một nền VHDN mạnh (thể hiện qua các yếu tố sự thích ứng, sứ mệnh, tính nhất quán và sự tham gia) có thể tạo ra những sự tăng trưởng các kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào sử dụng các yếu tố này của VHDN có ảnh hưởng ra sao đến kết quả hoạt động kinh doanh của một ngân hàng hay một chi nhánh cụ thể như Sacombank chi nhánh Hải Phòng. Đây chính là lí do để tác giả thực hiện nghiên cứu này.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

Từ các nghiên cứu đi trước, cụ thể là nghiên cứu của Denison (1990), Denison và Neale (1996), Fey và Denison (2003), Mobley và cộng sự (2005), Coffey (2010), các giả thuyết nghiên cứu sau đây đã được hình thành:

H1: Sứ mệnh có mối quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh.

H2: Tính nhất quán có mối quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh.

H3: Sự tham gia có mối quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh.

H4: Khả năng thích ứng có mối quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh.

Tác giả chọn mô hình nghiên cứu của Denison (1990) bởi đây là nghiên cứu được tiến hành quy mô và là nền tảng cho nhiều nghiên cứu ở nhiều quốc gia khác nhau.

Bảng 1. So sánh kết quả kinh doanh của công ty có văn hóa doanh nghiệp mạnh và công ty có văn hóa doanh nghiệp yếu

Đơn vị: %

Các chỉ tiêu	VHDN mạnh	VHDN yếu
Tăng trưởng trung bình về doanh thu	762	166
Tăng trưởng về giá trị cổ phiếu	901	74
Lợi nhuận ròng	756	1

Nguồn: Kotter & Heskett (1992)

Bên cạnh đó, mô hình này được sử dụng rất nhiều trong các nghiên cứu về VHDN trên thế giới nói chung và doanh nghiệp tại Việt Nam nói riêng, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng, với các bài nghiên cứu sử dụng mô hình này như đã nêu trong phần tổng quan nghiên cứu. Bên cạnh đó, mô hình này cần thu thập thông tin từ chính các thành viên trong một doanh nghiệp để tìm hiểu VHDN của doanh nghiệp đó nên có thể nắm bắt được cả các tiêu văn hóa (Denison và Neale, 1996), nghĩa là các nền văn hóa nhỏ hơn trong một doanh nghiệp như các chi nhánh, phòng ban, bộ phận. Do đó, tác giả cho rằng mô hình này sẽ phù hợp với nghiên cứu về VHDN tại Sacombank chi nhánh Hải Phòng.

Về kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, tác giả sử dụng một số chỉ tiêu đánh giá, dựa trên nghiên cứu của Delaney and Huselid (1996), bao gồm Doanh thu, Quy mô hoạt động, Đội ngũ nhân viên, Bộ máy quản lý và Thu nhập. Đây cũng là một nghiên cứu phổ biến, được áp dụng nhiều

trong các nghiên cứu đánh giá các nhân tố có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của nhiều lĩnh vực, doanh nghiệp tại các quốc gia trên toàn thế giới.

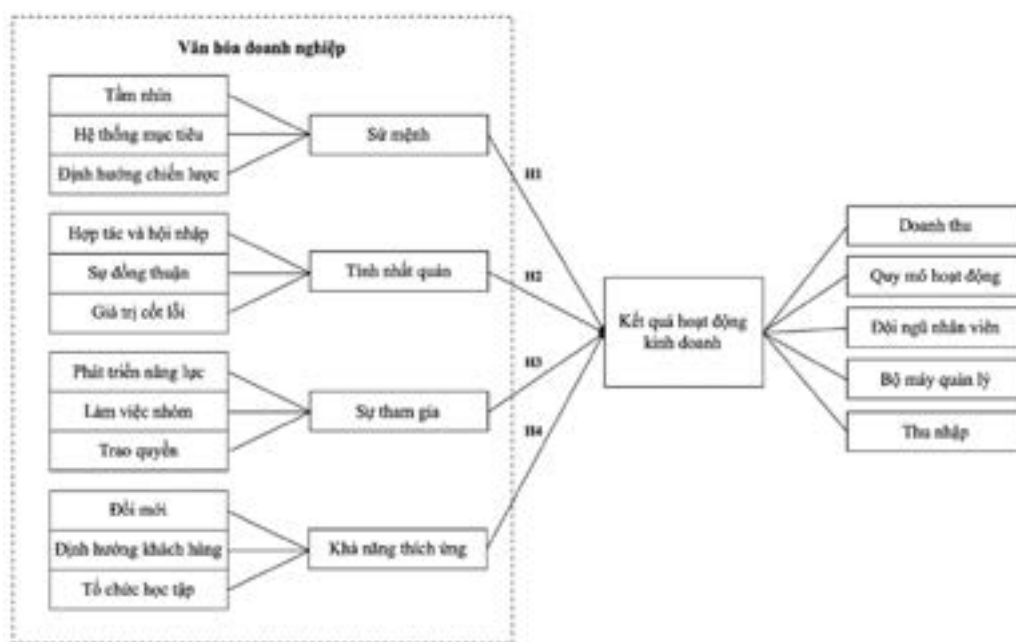
Phương pháp sử dụng

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi từ 160 nhân viên của Sacombank chi nhánh Hải Phòng. Các câu hỏi trong bảng hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5 điểm, bao gồm 5 lựa chọn (tương ứng với số điểm từ 1 đến 5): Rất không đồng ý, Không đồng ý, Không ý kiến, Đồng ý, Hoàn toàn đồng ý.

Thiết kế phiếu khảo sát

Bảng hỏi được chia thành 3 phần cụ thể như sau:

Phần A: Các câu hỏi về thông tin của đối tượng khảo sát. *Phần B:* Khảo sát về VHDN thông qua các thông tin liên quan đến Sứ mệnh, Tính nhất quán, Sự tham gia, Khả năng thích ứng. Các câu hỏi dựa trên



Nguồn: Denison (1990)

Hình 3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bảng 2. Tổng hợp các biến trong mô hình nghiên cứu

Biến	Ký hiệu	Thang đo	Nguồn
Sứ mệnh	SM		Denison (1990)
Tầm nhìn	TN	Likert 5	
Hệ thống mục tiêu	HTMT	Likert 5	
Định hướng chiến lược	DHCL	Likert 5	
Tính nhất quán	TNQ		
Hợp tác và hội nhập	HTHN	Likert 5	
Sự đồng thuận	SDT	Likert 5	
Giá trị cốt lõi	GTCL	Likert 5	
Sự tham gia	STG		
Phát triển năng lực	PTNL	Likert 5	
Làm việc nhóm	LVN	Likert 5	
Trao quyền	TQ	Likert 5	
Khả năng thích ứng	KNTU		
Đổi mới	DM	Likert 5	
Định hướng khách hàng	DHKH	Likert 5	
Tổ chức học tập	TCHT	Likert 5	
Biến phụ thuộc: Kết quả hoạt động kinh doanh	KQHDKD		Delaney and Huselid (1996)
Doanh thu	DT	Likert 5	
Quy mô hoạt động	QM	Likert 5	
Đội ngũ nhân viên	NV	Likert 5	
Bộ máy quản lý	QL	Likert 5	
Thu nhập	TN	Likert 5	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

mô hình Denison (1990). *Phần C*: Khảo sát về kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Mỗi câu hỏi được đưa ra nhận định và 5 mức điểm đánh giá tương ứng với thang đo Likert 5 điểm bên trên. Người được khảo sát sẽ tích vào ô trống phù hợp với cảm nhận và suy nghĩ của mỗi người để hoàn thành phiếu khảo sát.

Quy trình thu thập dữ liệu

Thu thập dữ liệu bao gồm dữ liệu sơ cấp

và thứ cấp. Dữ liệu thứ cấp là các thông tin được nghiên cứu, tìm hiểu và trích dẫn từ các bài báo khoa học, công trình nghiên cứu khoa học.

Quá trình thu thập dữ liệu sơ cấp được diễn ra trong thời điểm từ tháng 9 đến tháng 12 năm 2020 với 2 giai đoạn chính, bao gồm Hội ý kiến Ban lãnh đạo, khảo sát thử nghiệm và Thu thập chính thức. Sau khi xây dựng bảng hỏi VHDN, tác giả xin ý kiến Ban lãnh đạo để điều chỉnh từ ngữ cho phù

Bảng 3. Mô tả mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	76	47,50
	Nữ	84	52,50
Phòng ban	Phòng Doanh nghiệp	8	5,00
	Phòng Kiểm soát rủi ro	9	5,63
	Phòng Kế toán & Quĩ	40	25,00
	Phòng Cá nhân	13	8,12
	Phòng giao dịch Kiến An	16	10,00
	Phòng giao dịch Lạc Viên	16	10,00
	Phòng giao dịch Lạch Tray	17	10,63
	Phòng giao dịch Thủy Nguyên	20	12,50
	Phòng giao dịch Hoa Phượng	21	13,12
Trình độ	Trung học phổ thông	0	0,00
	Cao đẳng – Trung cấp	7	4,37
	Đại học	116	72,50
	Trên đại học	37	23,13
Độ tuổi	Dưới 35 tuổi	52	32,50
	Từ 35 – 45 tuổi	71	44,37
	Trên 45 tuổi	37	23,13
Thâm niên	Dưới 5 năm	24	15,00
	Từ 5 – 10 năm	65	40,63
	Trên 10 năm	71	44,37

Nguồn: Tác giả, 2020

hợp. Sau đó, tác giả khảo sát thử nghiệm 20 nhân viên tại Sacombank chi nhánh Hải Phòng để hoàn chỉnh các câu hỏi sao cho ngắn gọn và dễ hiểu nhất đối với người làm khảo sát. Cuối cùng, tác giả đã khảo sát toàn bộ 160 nhân viên tại Sacombank chi nhánh Hải Phòng, thu về 160 phiếu trả lời hợp lệ.

Xác định cỡ mẫu

Theo Hair (2010), khi thực hiện phân tích nhân tố quan sát EFA, kích thước mẫu tối thiểu là 50 và tốt hơn là 100. Công thức chọn mẫu là: $N = 5x$ (N là số quan sát/phiếu

khảo sát, x là số biến đo lường/câu hỏi). Trong bài nghiên cứu, tác giả xây dựng thang đo với 20 biến đo lường, như vậy, cỡ mẫu tối thiểu để thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA là $20 \times 5 = 100$ mẫu. Cỡ mẫu của nhóm nghiên cứu là 160, thỏa mãn điều kiện cỡ mẫu tối thiểu của EFA.

Theo Tabacknick & Fidell (2019), kích thước mẫu tối thiểu để thực hiện phân tích hồi quy đa biến được tính theo công thức: $N = 8x + 50$ (N là kích thước mẫu/số phiếu khảo sát, x là số biến độc lập được đưa vào mô hình hồi quy). Trong bài nghiên cứu, tác giả xây dựng mô hình với 4 biến độc

lập, theo công thức trên, cỡ mẫu tối thiểu là $8 \times 4 + 50 = 82$ mẫu. Cỡ mẫu của nhóm nghiên cứu là 160, thoả mãn điều kiện cỡ mẫu tối thiểu của phân tích hồi quy đa biến.

Phương pháp phân tích dữ liệu

Dựa vào các kết quả thu thập được sau khi khảo sát, tác giả thống kê mô tả các thông tin của đối tượng được khảo sát và đo lường các thang đo thông qua phần mềm SPSS 20 bao gồm phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, nhân tố khám phá EFA, tương quan Pearson và hồi quy.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Kết quả kiểm định

Mô tả mẫu nghiên cứu

Tác giả đã khảo sát toàn bộ 160 nhân viên tại các phòng ban và phòng giao dịch của ngân hàng Sacombank chi nhánh Hải Phòng, thu về 160 phiếu khảo sát hợp lệ. Về giới tính, có thể thấy sự cân bằng giữa tỉ lệ nhân viên nam và nhân viên nữ tại Sacombank chi nhánh Hải Phòng. Điều này cũng đảm bảo sự bình đẳng giới trong môi

trường làm việc- một trong những nét văn hóa nổi bật của Sacombank. Ngân hàng Sacombank chi nhánh Hải Phòng gồm 4 phòng ban và 5 phòng giao dịch. Về trình độ học vấn, có thể nhận thấy, hầu hết nhân viên tại Sacombank chi nhánh Hải Phòng có trình độ học vấn cao (gần 96% có trình độ từ Đại học trở lên), có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc. Về độ tuổi có thể thấy ở mức độ trung bình, chủ yếu là dưới 45 tuổi. Về thời gian công tác, đa số người tham gia có thời gian gắn bó trên 5 năm với 44% làm việc trên 10 năm và 41% làm việc từ 5- 10 năm. Điều này thể hiện mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc khiến họ muốn tiếp tục gắn bó lâu dài. Bên cạnh đó, con số 15% làm việc dưới 5 năm cho thấy Ngân hàng Sacombank đang hướng đến việc đào tạo thế hệ trẻ để có thể kịp thời cập nhật các xu hướng mới, giúp ngân hàng phát triển tốt hơn.

Kiểm định độ tin cậy

Sau khi thực hiện chạy mô hình Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy của các thang đo Sự mệnh (SM), Tính nhất quán (TNQ), Sự tham gia (STG) và Khả năng thích ứng

Bảng 4. Tổng hợp hệ số tin cậy của thang đo

Thang đo	Điểm số VHDN	Cronbach's Alpha
KNTU	4,16	0,777
TNQ	3,94	0,738
STG	3,63	0,799
SM	3,41	0,865

Nguồn: Tác giả, 2020

Bảng 5. Hệ số KMO và kiểm định Barlett

Hệ số KMO		,687
Kiểm định Barlett	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ	696,590
	df	66
	sig.	,000

Nguồn: Tác giả, 2020

Bảng 6. Ma trận xoay nhân tố

	SM	STG	KNTU	TNQ
DM			,813	
DHKH			,865	
TCHT			,810	
GTCL				,801
SDT				,802
HTHN				,821
TQ		,803		
LVN		,894		
PTNL		,809		
TN	,900			
HTMT	,894			
DHCL	,842			

Nguồn: Tác giả, 2020

Bảng 7. Kiểm định tương quan Pearson

		KNTU	TNQ	STG	SM	KQHDKD
KNTU	Hệ số tương quan Pearson	1	-,071	-,057	-,006	,343
	Sig. (2-tailed)		,370	,472	,937	.000
	N	160	160	160	160	160
TNQ	Hệ số tương quan Pearson	-,071	1	,023	-,017	,205
	Sig. (2-tailed)	,370		,773	,832	,009
	N	160	160	160	160	160
STG	Hệ số tương quan Pearson	-,057	,023	1	,274	,432
	Sig. (2-tailed)	,472	,773		,000	,000
	N	160	160	160	160	160
SM	Hệ số tương quan Pearson	-,006	-,017	,274	1	,354
	Sig. (2-tailed)	,937	,832	,000		,000
	N	160	160	160	160	160
KQHDKD	Hệ số tương quan Pearson	,343	,205	,432	,354	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	
	N	160	160	160	160	160

Nguồn: Tác giả, 2020

Bảng 8. Hệ số hồi quy

Biến	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Kiểm tra đa cộng tuyến	
	B	Sai số	Hệ số Beta			Độ chấp nhận	VIF
(Hằng số)	1,146	,280		4,094	.000		
KNTU	,215	,034	,383	6,296	.000	,992	1,008
TNQ	,151	,040	,228	3,757	.000	,994	1,006
STG	,169	,028	,378	5,994	.000	,921	1,085
SM	,178	,044	,257	4,086	.000	,924	1,082

Nguồn: Tác giả, 2020

Bảng 9. Mô hình tóm tắt

Mô hình	R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Giá trị Durbin-Watson
1	,658a	,432	,418	,2815	1,778

Nguồn: Tác giả, 2020

(KNTU), tác giả thu được kết quả tất cả các biến khảo sát đều có giá trị và được chấp nhận vì lớn hơn 0,6 và nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha chung.

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Hệ số KMO= 0,687 > 0,5 thể hiện phân tích nhân tố phù hợp với dữ liệu nghiên cứu với mức ý nghĩa sig.= 0.000 < 0,05 chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là thích hợp. Từ ma trận xoay nhân tố ở bảng 5, có thể thấy, kết quả phân tích đưa ra hoàn toàn đúng với đề xuất ban đầu của tác giả với các hệ số lớn 0,5, các biến quan sát hội tụ và phân biệt đúng theo nhóm đã đề xuất.

Kiểm định tương quan Pearson

Kết quả thu được sau khi phân tích tương quan Pearson để đánh giá mối quan hệ tuyến tính giữa 4 biến độc lập và biến phụ thuộc cho thấy biến phụ thuộc KQHDKD có sự tương quan đối với lần lượt các biến KNTU, TNQ, STG, SM với hệ số Pearson tương ứng là 0,343; 0,205; 0,432; 0,354.

Phân tích hồi quy đa biến

Có thể thấy 4 biến độc lập KNTU, SM, TNQ và STG có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc KQHDKD với mức ý nghĩa sig.= 0.000 < 0,05 đạt yêu cầu, VIF < 2 (không có đa cộng tuyến) và R bình phương = 0,418. Mức độ phù hợp của mô hình là 41,8% hay 41,8% sự thay đổi của biến phụ thuộc KQHDKD chịu ảnh hưởng của 04 biến độc lập SM, STG, KNTU và TNQ, còn lại 58,2% còn lại ảnh hưởng bởi các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. R bình phương = 0,418 < 0,5 so với thông lệ nhưng theo Neter và cộng sự (1996), Paetzold (2016) thì trong trường hợp của các nghiên cứu về khoa học xã hội như hành vi, tâm lý học sẽ có sự khó phán đoán hơn. Đây cũng là đề tài về VHDN liên quan đến các giá trị, quan niệm, niềm tin có ảnh hưởng đến cách thức cảm nhận, suy nghĩ và hành động của các thành viên trong doanh nghiệp (Schein, 1992) nên có nhiều yếu tố khác tác động lên cách thức cảm nhận, suy nghĩ và hành động của họ.

3.2. Thảo luận

Phương trình hồi quy chuẩn hóa dạng Beta:
 $KQHDKD = 0,383KNTU + 0,228TNQ + 0,378STG + 0,257SM$

Nghiên cứu cho thấy, tồn tại sự ảnh hưởng cùng chiều giữa các yếu tố VHDN đến kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng. 4 giả thuyết nghiên cứu của tác giả được chứng minh được chấp nhận và có ý nghĩa. Cụ thể:

Giả thuyết nghiên cứu H4- Nhân tố Khả năng thích ứng (KNTU) có mối quan hệ cùng chiều với Kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng được chấp nhận. Đồng thời, đây là nhân tố có ảnh hưởng lớn nhất đến kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng với hệ số hồi quy là 0,383. Ngoài ra, kết quả này tương đồng với kết quả thu được từ một nghiên cứu khác của Denison (2014) về văn hóa của các doanh nghiệp châu Á cho thấy KNTU là nhân tố có tác động lớn nhất tới kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp được nghiên cứu. Trên thực tế, độ tuổi và trình độ chuyên môn của nhân viên tại Sacombank chi nhánh Hải Phòng còn khá trẻ (dưới 45 tuổi chiếm gần 80%) và trình độ học vấn cao (từ Đại học trở lên chiếm gần 96%) như đã nêu trong Bảng 2, nên dễ dàng hơn trong việc tiếp thu và áp dụng những cái mới. Điểm số VHDN của yếu tố này là 4,16 (Bảng 4) ở mức chấp nhận được và theo Denison (1990) thì điểm số này cũng gần mức mạnh là 4,2 điểm.

- Nhân tố Sự tham gia (STG) là yếu tố có ảnh hưởng lớn thứ hai đến kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng Sacombank chi nhánh Hải Phòng. Nhân tố này có hệ số hồi quy là 0,378, chỉ xếp sau hệ số 0,383 của KNTU. Do đó, giả thuyết H3- Sự tham gia có mối quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng được chấp nhận. Kết quả này cũng tương đồng với kết

quả nghiên cứu các yếu tố VHDN có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh của Nguyễn Quang Thu và Nguyễn Đại Phước Tiên (2010).

- Nhân tố Sứ mệnh (SM) xếp sau KNTU và STG về mức độ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng. Như vậy, giả thuyết H1- Khả năng thích ứng có mối quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng được chấp nhận, kết quả này đồng nhất với kết quả nghiên cứu của Olughor (2014) về ảnh hưởng của VHDN đến hiệu suất lao động của các ngân hàng.

- Nhân tố Tính nhất quán (TNQ) có ảnh hưởng tới kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng. Giả thuyết nghiên cứu H2- Tính nhất quán có mối quan hệ cùng chiều với kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng được chấp nhận. Với hệ số hồi quy là 0,228, đây là nhân tố có ảnh hưởng thấp nhất đến kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng, phù hợp với kết quả nghiên cứu Denison (2014) về văn hóa của các doanh nghiệp châu Á.

4. Khuyến nghị đối với Sacombank chi nhánh Hải Phòng

Duy trì nét văn hóa thuộc nhân tố Khả năng thích ứng: Đây là yếu tố có hệ số hồi quy lớn nhất. Do vậy, Ban Giám đốc Ngân hàng Sacombank nói chung và chi nhánh Hải Phòng nói riêng cần tiếp tục quan tâm thúc đẩy nhân tố này, như xây dựng khung mức trao thưởng đối với những nhân viên có nhiều sáng tạo đem lại sự hiệu quả trong công việc, tổ chức thêm các cuộc thi nội bộ về việc xây dựng các ý tưởng mới để thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo, cần xây dựng kế hoạch đào tạo nhân viên cụ thể và thường niên hơn.

Đẩy mạnh sự tham gia của cấp dưới trong công việc: Sự tham gia là yếu tố có hệ số hồi qui cao thứ hai trong 4 yếu tố. Theo tìm hiểu của tác giả, hàng năm, Ngân hàng có triển khai các chương trình khảo sát mức độ hài lòng, nhằm lắng nghe, thấu hiểu nhu cầu được phát triển và thăng tiến. Do đặc thù công việc các công đoạn tương đối riêng biệt và thời gian làm việc khá nhiều, các phòng ban hầu như không có nhiều sự tương tác, chỉ đơn thuần dừng lại ở tiếp nhận công việc. Tuy nhiên, từ sau khi áp dụng Microsoft Teams, nhân viên đã có những tương tác nhất định, cải thiện làm việc nhóm hơn trước nên cần tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động này. Điểm số VHDN của yếu tố này là 3,63 (Bảng 4) thì theo Denison (1990) ở mức chấp nhận được. Để đẩy mạnh hơn nữa sự tham gia của cấp dưới, Ban lãnh đạo ngân hàng cũng cần khuyến khích nhân viên phát huy tinh thần làm việc nhóm thông qua các cuộc thi nội bộ nhỏ với hình thức kết hợp giữa các phòng ban, các bộ phận hay các chi nhánh với nhau. Hành động này làm gia tăng khả năng làm việc nhóm của nhân viên tại ngân hàng, từ đó thêm phần thấu hiểu nhau hơn, qua đó công việc có thể đạt hiệu quả cao hơn. Ngoài việc tạo thêm nhiều cơ hội để ban lãnh đạo và nhân viên có thể giao tiếp với nhau. Ban lãnh đạo cần lắng nghe hơn ý kiến đóng góp của nhân viên, có sự tương tác trao đổi cũng như tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào quy trình ra quyết định của ngân hàng để họ được đóng góp tiếng nói và quan điểm của mình nhiều hơn.

Tăng cường Tính nhất quán: Đây cũng là một nhân tố có ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh. Cụ thể, điểm số VHDN của yếu tố này là 3,94 (Bảng 4), theo Denison (1990) thì đây là mức chấp nhận được nhưng điểm số vẫn chưa ở mức mạnh do có các nhân viên cho điểm số thấp vì họ còn chưa nắm rõ các giá trị cốt lõi của ngân

hàng. Do đó, Ban lãnh đạo nên tập trung vào việc phổ biến những giá trị này đến các nhân viên cũng như khách hàng và đặc biệt là thực hiện được các giá trị mà ban lãnh đạo ngân hàng hướng đến.

Xây dựng và chia sẻ tới nhân viên hệ thống mục tiêu, chiến lược, tầm nhìn rõ ràng: Thực tế, ngân hàng đã đề ra tầm nhìn, mục tiêu và định hướng chiến lược cho từng giai đoạn, từng năm, nhưng các mục tiêu và chiến lược cụ thể chưa được chia sẻ rộng rãi tới các nhân viên nên vẫn còn có những người không nắm rõ các thông tin này. Điểm số VHDN của yếu tố này là thấp nhất trong 4 yếu tố với 3.41 điểm (Bảng 4), theo Denison (1990) thì đây là mức yếu. Vì vậy, Ban lãnh đạo ngân hàng cần phổ biến rộng rãi hơn với toàn thể nhân viên trong ngân hàng về tất cả các định hướng của ngân hàng trong ngắn hạn, trung hạn cũng như dài hạn. Việc này sẽ giúp các thành viên trong ngân hàng hiểu rõ những gì cần đạt được trong thời gian tới, hiểu rõ được rằng công việc của mình có thể đóng góp cho mục tiêu chung và qua đó sẽ cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của mình. Ngoài ra, Ban lãnh đạo cũng cần thường xuyên theo dõi, đánh giá để kịp thời bổ sung hoặc thay đổi các chiến lược sao cho phù hợp nhất với bối cảnh cạnh tranh hiện tại.

5. Kết luận

Tác giả đã sử dụng 04 nhân tố Sứ mệnh, Tính nhất quán, Khả năng thích ứng và Sự tham gia theo mô hình Denison (1990) để thu được các kết quả về VHDN và từ đó nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố này đến kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank chi nhánh Hải Phòng. Kết quả thu được sau khi phân tích qua phần mềm SPSS cho thấy, Khả năng thích ứng và Sự tham gia là 2 nhân tố có ảnh hưởng lớn nhất đến kết quả hoạt động kinh doanh

của Sacombank chi nhánh Hải Phòng với kết quả hệ số hồi quy lần lượt là 0,383 và 0,378. Từ kết quả hồi quy thu được, các tác giả đưa ra các giải pháp cho Ban lãnh đạo và nhân viên trong ngân hàng nhằm củng cố và phát triển các nét văn hóa trong ngân hàng. Hi vọng rằng, bài nghiên cứu có thể phần nào giúp cho Sacombank chi nhánh Hải Phòng cải thiện văn hóa của mình, góp phần thúc đẩy kết quả hoạt động kinh doanh. Dù còn những hạn chế nhất định về R bình phương còn nhỏ hơn 0,5 do các

yếu tố khác tác động hay việc chưa thể đưa thêm các thông tin về thực trạng VHDN của ngân hàng, nhưng nhóm nghiên cứu sẽ đề ra định hướng cho những nghiên cứu sắp tới để có thể đưa thêm các thông tin này vào phân tích, đối chiếu; đồng thời, việc nghiên cứu ở phạm vi rộng hơn với một nhóm các ngân hàng ở Việt Nam cũng sẽ là một hướng nghiên cứu cho các tác giả. Do đó, các tác giả cũng mong rằng, bài nghiên cứu có thể được coi như một tiền đề tham khảo cho các nghiên cứu về sau ■

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. B. (1986), *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? The Academy of Management Review*, 11(3): 656–665.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991), *Corporate Culture and Economic Performance: a French Study. Organization Studies*, 12(1), 49-74.
- Coffey, V. (2010), *Understanding organisational culture in construction industry. Spon Press, London and New York.*
- Cremer, J. (1993), *Corporate Culture and Shared Knowledge. Industrial and Corporate Change* 2, No. 3 (January): 351-86.
- Davidson, G.M. (2003), *The relationship between organisational culture and financial performance in a South Africa investment bank. Master's dissertation, University of South Africa, Pretoria.*
- Denison, D. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Son.*
- Denison, D.R., Neale, W.S. (1996), *Denison organisational culture survey. Facilitator guide. Denison Consulting. Ann Arbor. Michigan.*
- Denison, D.R., Haaland, S. and Goelzer, P. (2003), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, Daniel R.; Haaland, Stephanie; Goelzer, Paulo (2004), *Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world? Organizational dynamics*, 33.1: 98-109.
- Delaney, John T., Mark A. & Huselid. (1996), *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal*, 39(4), 949.
- Fey, Carl F., Denison, Daniel R. (2003), *Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? Organization science*, 14.6: 686-706.
- Gordon, G.G. and DiTomaso, N. (1992), *Predicting Corporate Performance from Organisational Culture, Journal of Management Studies*, 29(6): 783-789.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.*
- Kotter, J.P. and J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.*
- Mobley, W.H., Wang, L. and Fang, K. (2005), *Organizational Culture: Measuring an Developing It in Your Organization. Harvard Business Review China*, 3, 128-139.
- Nguyễn Quang Thu, Nguyễn Đại Phước Tiên (2010), *Nghiên cứu các yếu tố văn hoá công ty có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp, Tạp chí Phát triển Kinh tế* 2010, số 241 tr.48-57.
- Neter, J., Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J. and Wasserman, W. (1996), *Applied Linear Statistical Models. 4th Edition, WCB McGraw-Hill, New York.*
- Noe, R. (2013), *Employee Training and Development, 6th Edition, McGraw Hill.*
- Olughor, R.J. (2014), *The influence of organisational culture on firms' effectiveness. Journal of Business and Management* 16 (6), 67-70.
- Paetzold, Ramona. (2016), *Low R-squared values in multiple regression analysis? Retrieved from: <https://www.researchgate.net/post/Low-R-squared-values-in-multiple-regression-analysis/56f40be793553b1f9a11fcb3/citation/download>.*
- Schein, Edgar H. (1992), *Organizational culture and leadership, Jossey-Bass Publisher, U.S.A.*

Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến kết quả hoạt động kinh doanh - Trường hợp của Ngân hàng Sacombank Chi nhánh Hải Phòng

- Silverzweig, S., and R.F. Allen (1976), Changing the corporate culture. loan Management Review, Spring.*
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2019), Using Multivariate Statistics. 7th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.*
- Thakor, Anjan V. (2015), Corporate culture in banking. Available at SSRN 2565514.*
- Turner, H. C. (1990), Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony, Massachusetts-USA, Addison-Wesley Publishing Company.*